



03

Gestión adaptativa

enfoque de planificación convencional no resulta óptimo por dos razones principales. En primer lugar, es posible que no entendamos del todo lo que está ocurriendo y que un mayor análisis no nos ayude a aclarar la situación. En segundo lugar, el contexto cambia debido tanto a nuestras intervenciones como a otros factores, y nuestras respuestas tendrán que adaptarse con el tiempo a estos cambios.

En este artículo describimos una serie de elementos que son importantes para integrar en una estrategia de gestión adaptativa.

Manejar lo complicado y explorar lo complejo

Las situaciones complicadas y complejas deben abordarse de manera diferente. Se pueden manejar situaciones complicadas. Las técnicas tradicionales de gestión de proyectos orientadas a los resultados funcionan bien: el progreso se puede medir con precisión y los riesgos se pueden gestionar. Por ejemplo, esto funciona bien para la distribución de vacunas. En cambio, las situaciones complejas requieren exploración porque los resultados no son predecibles. Los esquemas de incentivos, por ejemplo, pueden llevar a comportamientos perversos por parte de los actores que intentan explotar el sistema.

La gestión adaptativa ha sido muy comentada en el ámbito del desarrollo. Al mismo tiempo, muchos profesionales, particularmente aquellos que trabajan desde hace tiempo en este campo, la consideran de sentido común, más que algo completamente nuevo. Mesopartner siempre ha promovido un enfoque que es sensible al contexto y a las capacidades de las partes interesadas, un enfoque que es capaz de incorporar el aprendizaje a lo largo del tiempo, adaptándose y mejorando continuamente.

La gestión adaptativa no es una receta prescriptiva, sino un conjunto de principios, que reconoce que ciertas situaciones no responden a los enfoques convencionales de planificación y gestión. En muchas situaciones, un



Crear y mantener la conciencia de la situación

Es fundamental que las partes interesadas en un cambio complejo sean conscientes de lo que está sucediendo a su alrededor. Ser conscientes de la situación requiere que construyamos y mantengamos un mapa que nos permita integrar diversos aportes y observaciones en una comprensión actual de la situación que se comparte entre el equipo. Este mapa puede, por ejemplo, basarse en un marco como el de la Competitividad Sistémica (véase el artículo 1 de la Reflexión Anual 2017, El nivel meso, el espacio meso y la relación con los territorios).

Crear un proceso para desarrollar las intervenciones de manera sistemática

El aprendizaje y el ajuste no deben realizarse de manera ad hoc. Un proyecto gestionado de forma adaptativa debe tener un proceso estructurado que describa cómo las nuevas ideas se convierten en intervenciones, cómo se planifican, implementan y supervisan estas intervenciones, y cómo se revisan y actualizan las intervenciones individuales, así como la cartera global de intervenciones.





El proceso de desarrollo de las intervenciones a menudo comienza con una nota conceptual que detalla una idea, que luego se discute entre el equipo. Una vez que se aprueba la nota conceptual, se desarrolla un plan de intervención más detallado. La lógica general del proyecto sobre cómo se desarrollan y revisan las intervenciones debe basarse en la lógica de la Visión Sistémica descrita en el artículo 1, Un proceso de búsqueda y descubrimiento.

Adaptar las actividades de seguimiento y revisión al ritmo del cambio

En el mencionado plan de intervención, el proyecto debe describir qué cambios se esperan a corto, mediano y largo plazo. Esta forma de documentar los cambios esperados tiene tres implicaciones para el monitoreo:

- En primer lugar, es necesario adaptar los métodos y herramientas de seguimiento para captar los cambios descritos.
- Segundo, el plan de seguimiento debe adaptarse para medir los cambios cuando se espera que ocurran.
- Tercero, el alcance del seguimiento debe adaptarse al alcance esperado de la intervención.



Una implicación adicional del enfoque de gestión adaptativa descrito es que no todos los datos de línea de base pueden capturarse antes de que el proyecto comience. Además de algunos datos de línea de base de alto nivel capturados al principio, es necesario capturar los datos de línea de base pertinentes para cada intervención en forma individual antes del inicio de la misma.

Revisar periódicamente las intervenciones y la cartera de intervenciones

La gestión adaptativa requiere que revisemos regularmente nuestras intervenciones, nuestro portafolio de intervenciones y la Teoría de Cambio general del proyecto. Estas revisiones se realizan con distintas frecuencias. Los planes de actividades cotidianas deben revisarse con frecuencia, y las actividades de mayor envergadura pueden ser seguidas de una Revisión Después de la Acción. Las revisiones de las intervenciones individuales se realizan con mayor frecuencia que la revisión de la cartera de intervenciones, la cual a su vez se lleva a cabo con más frecuencia que la revisión de la Teoría del Cambio general del proyecto y del contexto.

No sólo los miembros del equipo deben participar en estas revisiones, sino que, dependiendo del nivel de revisión, también deben participar las contrapartes del proyecto, otras partes interesadas y el donante. Algunas organizaciones también incluyen a miembros del equipo de otros proyectos en revisiones más amplias (por ejemplo, revisiones de la cartera o de la Teoría del Cambio) con el fin de fortalecer el aprendizaje entre proyectos.

Integrar el aprendizaje, la estrategia y la teoría

El aprendizaje estratégico consta de tres elementos (Lynn, 2012:2):

1. Aprender: El uso sistemático de los datos para la mejora continua y la interpretación colectiva de la nueva información.
2. Ser estratégico: Aplicar la interpretación colectiva de la información a la estrategia.
3. Utilizar la teoría y la investigación para fundamentar tanto la estrategia como el aprendizaje en el contexto más amplio de lo que se conoce sobre el mundo.

A menudo sólo se tienen en cuenta los dos primeros elementos, y se pasa por alto el tercero, que es fundamental para que el aprendizaje pase de lo intuitivo a lo estratégico.



Este tipo de aprendizaje se basa únicamente en experiencias previas, sin tener en cuenta el vasto acervo de conocimientos teóricos acumulados. Sin embargo, para poder realizarlo, hay que tener la capacidad de entender conceptos abstractos y aplicarlos al propio contexto.

Descentralizar la toma de decisiones y desintermediar la información

Las decisiones deben ser tomadas por quienes tienen los niveles más apropiados de información y experiencia. Los responsables de la implementación de proyectos, como los líderes de equipo o los directores de proyecto, carecen a menudo de la capacidad de leer y captar toda la información necesaria para entender la necesidad de las adaptaciones. Además, no están sobre el terreno lo suficiente para captar los aspectos tácitos del cambio y las débiles señales que permiten al personal más cercano a los acontecimientos a tomar decisiones más informadas. Al mismo tiempo, las personas cercanas a la acción suelen ser más jóvenes y carecer de la experiencia necesaria para tomar decisiones importantes con consecuencias para la ejecución del proyecto.

Por lo tanto, tiene que existir un equilibrio entre la delegación de la toma de decisiones al personal en campo, al tiempo que se garantiza que el personal directivo superior pueda obtener datos pertinentes y

supervisar eficazmente las decisiones que se toman y por qué. Para que esto funcione, todos los niveles del personal de un proyecto deben estar en condiciones de acceder a los elementos básicos de los datos recopilados, no sólo a las conclusiones y recomendaciones condensadas basadas en esos datos, ya que muy probablemente éstas tengan un sesgo de interpretación. Esto es lo que llamamos desintermediación.

Entorno propicio y cultura del aprendizaje

La gestión adaptativa necesita un entorno propicio positivo, que incluye herramientas y métodos, estructuras y procesos, liderazgo y gestión, así como cultura y mentalidad. También es necesario que los financiadores implementen estrategias de financiación más flexibles, haciendo mayor hincapié en las relaciones de confianza en lugar de en el mando y el control. No hay recetas fáciles para conseguirlo. Las relaciones, los procesos y la confianza evolucionan con el tiempo; se trata de un proceso de exploración y aprendizaje.

Dentro del propio equipo del proyecto, es importante cultivar una cultura de curiosidad, investigación, colaboración y aprendizaje. Tiene que haber un apetito por explorar nuevas ideas y una aceptación del fracaso como fuente de aprendizaje. El liderazgo del equipo debe buscar un equilibrio entre lo necesario en el contexto y lo posible según los fondos disponibles, los recursos



y la capacidad de las partes interesadas. La construcción de esta cultura debe comenzar cuando se contratan los miembros del equipo, ya que la capacidad de los nuevos miembros para integrarse en un equipo de aprendizaje depende de su mentalidad y de sus experiencias previas. Los miembros del equipo deben ser capaces de pensar críticamente, comprender conceptos abstractos y utilizarlos para desarrollar ideas para iniciativas de cambio.

Estos elementos no son necesariamente nuevos ni originales, sino que reflejan nuestro pensamiento actual. Hacer bien la gestión adaptativa es en sí mismo un proceso de exploración y aprendizaje, ya que no existe una sola forma correcta de lograrlo. Por lo tanto, un ciclo de revisión, además de los ciclos descritos anteriormente, debería abarcar las cuestiones de cómo aprendemos y cómo podemos aprender mejor. Quedan muchas preguntas por responder. Por ejemplo, muchos proyectos tienen dificultades para saber cuándo y cómo abandonar las intervenciones. Otra importante pregunta pendiente es cuán adaptable puede ser un proyecto en un entorno donde hay mucha planificación rígida y detallada a largo plazo.

Referencias

LYNN, J. 2012. *Strategic learning in practice: tools to create the space and structure for learning*. Spark Policy Institute, Center for Evaluation Innovation.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

